

Essi Saru

## Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen

Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yritysten tuloksellisuuteen

**T**ämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen kehittämisen (HRD) vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen erityisesti pienten ja keskisuurten organisaatioiden näkökulmasta. Artikkelissa selvitetään, miten HRD-tutkimus on kehittynyt ja mihin teoreettisiin keskusteluihin se on kiinnittynyt. Henkilöstön kehittämiseen liittyy läheisesti myös organisatorinen oppiminen. HRD-tutkimus on laajentunut oppimiskeskusteluun ja oppimisesta on tullut strategisesti tärkeä henkilöstön kehittämisen keino organisaatioissa. Malleja ja määritelmiä näihin molempiin on monia mutta empiiristä tutkimusta vähän. Tähän katsaukseen on kerätty aineistoa tieteellisistä henkilöstöalan julkaisuista ennalta päätettyjen hakusanojen avulla ajalta 1990–2005. Artikkelissa on pohdittu niitä tekijöitä, joita pk-yrityksen on toiminnassaan huomioitava, jotta henkilöstövoimavaroja pystyttäisiin hyödyntämään niukoista resursseista huolimatta.

### Johdanto Taustaa

Henkilöstövoimavarojen strateginen merkitys on kasvanut huomattavasti viimeisen 15 vuoden aikana. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä on kovaa lähes kaikilla aloilla ja siksi henkilöstövoimavarojen tehokkaasta johtamisesta, henkilöstön kehittämisestä ja organisaation oppimisesta on tullut merkittäviä kilpailuedun lähteitä. Organisaatioiden on pystyttävä hyödyntämään resurssejaan parhaalla mahdollisella tavalla ja luomaan sellaista osaamista, jota on vaikea imitoida. Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) ja kehittämisen (HRD) liittäminen koko liiketoimintastrategian kehittämisprosessiin yhtenä vaikuttavana tekijänä kertoo siitä, että sen arvo ja merkitys tuloksenteon kannalta on tunnustettu. Keinoja pitää edelleen kehittää siihen, miten henkilöstöresurssien tarpeen – määrän ja laadun – vaihteluihin voitaisiin varautua.

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja kehittämiseen on olemassa monenlaisia malleja. Malleja on kuitenkin kehitelty suurten organisaatioiden kontekstissa ja siksi pk-yritysten mallit ovat hyvin kehittymättömiä (Skinner ym. 2003). Suomen yritys-kanta koostuu suurelta osin pienistä tai keskisuurista yrityksistä. Pk-yrityksen määritelmän mukaan pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi lasketaan organisaatio, jossa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Pk-yrityksen koko voi vaihdella alle 10 työntekijän pienyrityksestä muutaman sadan työntekijän keskisuureen yritykseen. Pienen yrityksen kannalta oleellista olisi, että pystyttäisiin konkreettisesti osoittamaan, minkälaiset mallit ja teoreettiset sovellukset ovat toimivia pienen organisaation kontekstissa. Yritykset eivät pysty tai halua tehdä suuria investointeja ratkaisuihin, joiden käytännön hyödyistä ei ole tietoa.

Henkilöstövoimavarat nähdään organisaation tärkeimpänä resurssina, monet organisaation päätökset eivät kuitenkaan tue tätä uskomusta. Organisaatiossa haetaan säästökohteita ensimmäisenä henkilöstöön liittyvistä asioista kuten kouluttamisesta, palkitsemisesta ja henkilöstömäärästä (Barney & Wright 1998).

Ongelmana on ollut selkeiden määritelmien puute niin henkilöstövoimavarojen johtamiselle (HRM) kuin sen kehittämislle (HRD). Myös HRD:hen läheisesti liittyvä organisatorisen oppimisen keskustelu on määritelmiltään ja sisällöltään melko hajanaista. Koska selkeitä määritelmiä ei ole ollut, näiden käsitteiden eroja tai yhtäläisyyksiäkään on ollut vaikea vertailla.

Pienten organisaatioiden määrän kasvaessa ja epätavallisten työsuhteiden yleistyessä HRD-toimintojen alue on laajentunut (McGoldrick ym. 2001, 349). Tämän vuoksi pienten organisaatioiden henkilöstön kehittämisen ja oppimisen tutkimus on erittäin ajankohtaista ja myös mielenkiintoista.

### **Tarkoitus ja lähestymistapa**

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen kehittämisen (HRD) vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen erityisesti pienten ja keskisuurten organisaatioiden näkökulmasta. Artikkelissa selvitetään ensinnäkin, miten tieto on kumuloitunut HRD-tutkimuksessa 1990-luvulta tähän päivään ja, mihin teoreettisiin keskusteluihin HRD-tutkimus on kiinnittynyt. Näkökulmaksi otetaan organisatorinen oppiminen ja kompetenssijohtaminen siltä osin kuin ne liittyvät strategiseen henkilöstön kehittämiseen. Tarkastelun polttopisteessä on nimenomaan pk-yritysten tilanne, jatkossa pohditaan siis juuri niiden mahdollisuuksia hyödyntää tehokkaammin henkilöstön tuomaa kilpailuetua resurssien puutteesta huolimatta.

Henkilöstön arvoon ja etenkin sen mittaamiseen liittyvää keskustelua käydään myös aineettoman pääoman (intellectual capital) kirjallisuudessa. Tämä keskustelu kiinnittyy tietämyksenjohtamisenteorioihin ja sen tavoitteena on kehittää mittaria henkilöstön tietämyksen arvottamiseen ja mallintamiseen (ks. esim. Sveiby 1997; Edvinson & Malone 1997; Stewart 1997). Tämä keskustelu on kuitenkin rajattu tämän artikkelin ulkopuolelle, koska se on erillinen kokonaisuus henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa.

Kirjallisuuskatsaus käsittää ajanjakson 1990-luvun alusta vuoteen 2005. Ensin tarkastellaan HRD-tutkimuksen teoreettista kehitystä ja mallintamista ja toiseksi organisatorisen oppimisen keskustelua ja sen keskeisimpiä malleja. Organisatoriseen oppimiseen liittyy läheisesti osaamisen tai kompetenssien johtaminen, josta puhutaan lyhyesti. Oppiminen sanana voi viitata monenlaiseen oppimiseen mutta tässä artikkelissa se rajataan yksilötasoon ja sillä tarkoitetaan nimenomaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kehittäminen on tavoitteellista toimintaa ja tavoitteellisuus on organisaation tuloksellisuuden kannalta keskeistä.

Artikkelissa on tarkoitus liittää pk-yritysnäkökulma kiinteäksi osaksi kaikkien em. näkökulmien tarkastelua. Nämä kysymykset koskettavat pieniä yrityksiä ehkä vielä keskeisemmin kuin suuria ja siksi niitä on oleellista pohtia.

### **Aineisto**

Aineistoa on kerätty tieteellisistä henkilöstöalan julkaisusta ennalta päätettyjen hakusanojen avulla ajalta 1990–2005. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä julkaisuista mukana ovat Human Relations, Human Resource Management, Human Resource Management Journal, Personnel Review, Human Resource Development International, Human Resource Development Review, Human Resource Development Quarterly, International Journal of Human Resource Management, People Management, ja Strategic Management Journal. Organisaation oppimiseen liittyvistä julkaisuista mukana ovat: Management Learning, The Learning Organization ja International Journal of Learning and Intellectual Capital. Pienen organisaation näkökulmasta aineistoa on kerätty mm. International Small Business Review -lehestä. Aineisto sisältää artikkeleita myös muista kuin edellä mainituista julkaisuista. Tämä johtuu siitä, että aineistossa mukana olevissa artikkeleissa toistuvasti viitattiin näihin kirjoituksiin ja ne olivat alan tutkimuksen kehityksen kannalta oleellisia eikä niitä siksi voitu tarkastelussa sivuuttaa.

Hauissa on käytetty seuraavia hakusanoja: organisatorinen oppiminen (organizational learning), osaaminen (competence/competency), osaamisen johtaminen (competence management), henkilöstön kehittäminen (HRD) ja

strateginen henkilöstön kehittäminen (SHRD). Tutkimukseen mukaan valittavia artikkeleita haettaessa huomiota kiinnitettiin ennen kaikkea artikkelien sisältöön ja tuloksiin.

### **HRD:n tutkimuksellinen kenttä HRM, HRD ja OD**

HRM-keskustelun rinnalla on lähes samanaikaisesti kehittynyt toinen henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstön strategisen aseman vahvistamiseen pyrkivä suuntaus, joka on nimetty henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi eli HRD:ksi. Näistä kahdesta muodostuu organisaation henkilöstövoimavaratoiminto (HR-toiminto). HRD:n, etenkin sen strategisen suuntauksen (SHRD), tarkoituksena on SHRM:n tavoin tuoda esiin henkilöstön kehittämisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. HRD:n rooli on ollut melko epäselvä ja se on hakenut paikkaansa tieteellisessä keskustelussa. Kolmantena organisaation kehittämiseen vaikuttavana suuntauksena näiden kahden rinnalla on kehittynyt OD (organization development). Perinteisen määritelmän mukaan OD:n tarkoituksena on olla suunniteltua, koko organisaation kattavaa, ylhäältä alas johdettua toimintaa, jonka tavoitteena on organisaation tehokkuuden ja terveyden parantaminen. Myöhemmin määritelmään lisättiin pidemmän tähtäimen suunnittelun tavoite. (Määritelmistä tarkemmin Church ym. 1999; McNamara 1998).

HR-toiminnoilla (HRM tai HRD) ja OD:llä on yhteneväiset juuret 1960-luvulta lähtien. Sisällöllisiä eroja on vaikea havaita, vaikka ne ovatkin kasvaneet toisistaan erillään sekä teoreettisesti että käytännössä (Sammur 2001). Siksi ei pystytä sanomaan, mikä niistä on ollut ensin olemassa. HRD:n on väitetty olevan sekä HRM:n että OD:n tieteellisessä varjossa (McGoldrick ym. 2001; Grieves & Redman 1999). Toisaalta OD:n teoreettisia taustaoletuksia on tutkittu myös HRD-teorioiden näkökulmasta (Lynham ym. 2004). Ei siis voida yksiselitteisesti väittää, että jokin näistä kolmesta olisi alisteinen toiselle. Pikemminkin voidaan ajatella, että jokaisen tarkoituksena on saavuttaa henkilöstön avulla organisaatiolle mahdollisimman hyvä tulos.

Tämä keskustelu on noussut pintaan, koska viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatioihin eniten vaikuttanut muutos on ollut ihmisten merkityksen kasvu organisaation kilpailukyvyyn

ensisijaisena lähteenä (Ruona & Gibson 2004, 49). 2000-luvun HR:n periaatteita tulevat todennäköisesti olemaan ihmiskeskeisyys, kokonaisuusien hahmottaminen, muutosvalmius ja strategisuus (ks. Ruona ym. 2004).

Tässä artikkelissa tarkoituksena on keskittyä HRD:n kehityksen kuvaamiseen. Pitkältä tuntuvasta kehityshistoriasta huolimatta HRD on nuori tieteenala, jonka kehitykselle 1990-luku on ollut merkittävä. 1990-luvun lopulla Richard Swansonin ja Gary McLeanin väittely HRD:n taustateorioista, määritelmästä ja ydinuskomuksista edisti HRD:n teoreettista mallintamista. (Grieves ym. 1999, 81.) Etenkin Swanson (2001) peräänkuulutti hyvän teorian merkitystä HRD-tutkimuksessa. Seuraavaksi on tarkoitus perehtyä tähän teoreettiseen mallintamiseen ja HRD:n määritelmiin.

### **HRD:n teoreettinen tausta**

Swanson (2001) käyttää kolmijalkaisen jakkaran metaforaa kuvaamaan HRD-teoriaa. Sen tukijalkoja ovat systeemiteoria, talousteoria ja psykologia. Psykologia tuo siihen henkilöstön kehittämisen aspektin, talousteoria tehokkuusajattelun ja systeemiteoria ympäristön, organisaation ja ihmisten vuorovaikutuksen. HRD-tutkimus on omaksunut oppimiskäsityksiä myös kasvatustieteestä, jossa keskustellaan laajemmin oppimisesta ja kehittymisestä (ks. esim. Rauste-von Wright & von Wright 1994).

HRD-kieli on täynnä metaforia (Short 2000) ja sitä on jakkaran lisäksi kuvattu mm. mustekalaksi, tuhatjalkaiseksi (McLean 1998) ja hologrammiksi (McGoldrick ym. 2001). Nämä kaikki metaforat kertovat siitä, että kyseessä on hyvin monimuotoinen tieteenala, jonka perusteita voidaan löytää usealta muulta tieteenalalta. Tätä samaa kertoo myös edellä mainittu Swansonin ja McLeanin teoreettinen väittely. Kuchinke (2000) kritisoi tällaista väittelyä ja toteaa, että HRD-tutkimusta pitäisi seuraavaksi edistää keskittymällä empiiriseen tutkimukseen, havainnointiin ja kuvaamiseen. Lynham (2000) toisaalta painottaa teorian luomisen tärkeyttä tällaisella nousevalla alalla kuin HRD.

Myös HRM-keskusteluissa on kaivattu pohdintaa siitä, mitkä teoriat vaikuttavat henkilöstöjohtamisen taustalla. Tämä on tärkeää etenkin silloin, kun halutaan selvittää henkilöstötoimin-

tojen suhdetta organisaation tuloksellisuuteen. Tästä yhtenä merkittävänä esimerkkinä on David Guestin (1997) artikkeli, jossa hän perustelee eri teorioiden tarvetta HRM:n ja tuloksellisuuden välisen yhteyden selittämiseksi. Guestin mukaan HRM:n yhteys organisaation tulokseen voidaan ymmärtää vasta, kun on ensin HRM teoriaa, tuloksellisuuden teoriaa sekä teoriaa siitä, miten nämä kaksi yhdistyvät (ks. enemmän Guest 1997, 265–268). Yksikään teoria ei kuitenkaan yksinään selitä HRM:n menestystä tai menestymättömyyttä, vaan organisaatioissa tarvitaan oikeita ihmisiä oikeissa paikoissa tekemässä oikeita asioita. Suoritusten ja HRM:n yhteyttä tutkittaessa törmätään nopeasti siihen, että organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavissa tekijöissä on muitakin kuin HRM. Siksi on löydettävä teoria siitä, missä tilanteissa HRM vaikuttaa organisaation tulokseen kaikkein eniten (ibid. 1997, 268).

Tämä sama pätee myös HRD-keskusteluun. On tärkeää selvittää henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat taustatekijät. Guest (2001) toteaa, että empiirinen tutkimus ei ole ollut riittävän kumulatiivista, ja sen vuoksi tarvitaan lisää tutkimusta siitä, miten teoria on kehittynyt ja mitä tuloksia on saavutettu. Siksi henkilöstövoimavarojen ja tuloksellisuuden välisen linkin selvittäminen on yksi merkittävimmistä tutkimuksellisista haasteista.

### **HRD:n määrittely**

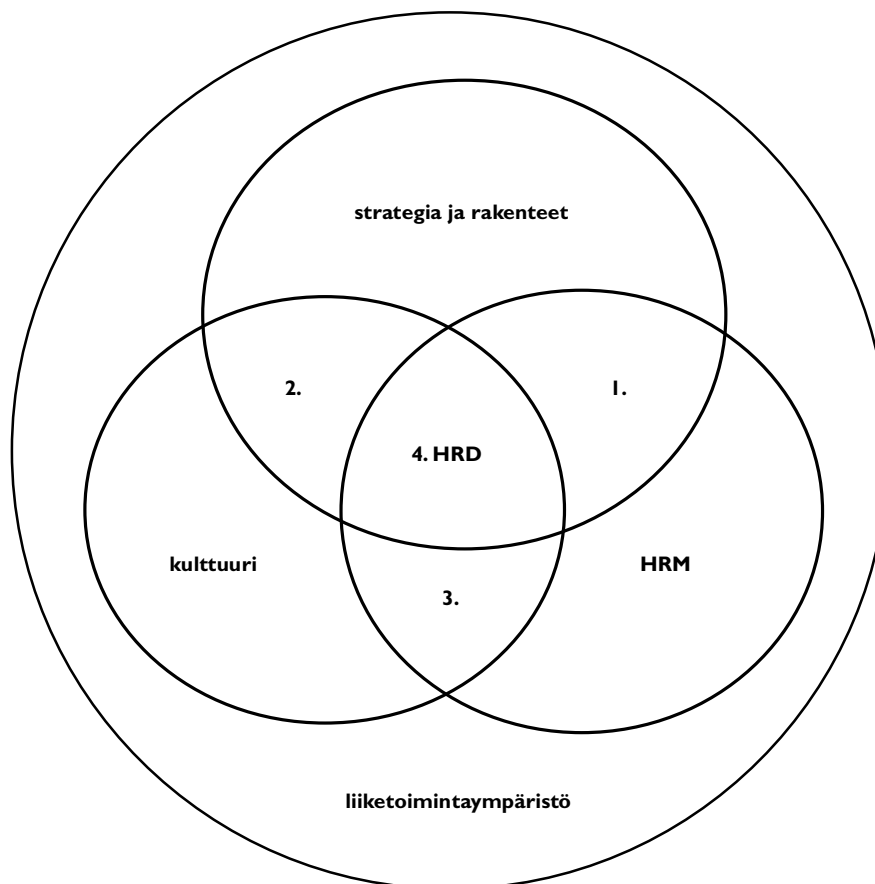
HRD:n monitieteisyys vaikeuttaa sen tarkkaa määrittelyä. HRD voidaan määritellä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tai osaamispotentiaalini vapauttamiseksi organisaation suoritusten parantamisen tarkoituksessa henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen sekä organisaation kehittämisen (OD) kautta (Swanson 2001). Taustauskomuksena tässä on, että organisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstön osaamisesta ja sitä pitäisi HRD-prosessien kautta kehittää pidemmän tähtäimen tavoitteiden mukaisesti.

Väittelyä käydään myös siitä, mikä on HRD:n tarkoitus. Tarkoituksen pohtiminen saattaisi helpottaa HRD:n määrittelyä. Yksi sopivimmista HRD:n tarkoituksen määrittelyistä on Garavan, Gunnigle ja Morleyn (2000), jossa tuodaan esiin kolme näkökulmaa HRD:stä: kyvykkyydet, psykologiset sopimukset ja oppiva organisaatio/organisatorinen oppiminen. Jokainen näistä perustuu eri tieteenalalle ja ne myös merkitsevät erilaisia tarkoituksia HRD:lle. Tämä määrittely tuo esiin HRD:n moninaisuuden mutta myös sen keskeisimmät toiminnot eli sen että puhutaan ihmisten kehittämisestä, heistä huolehtimisesta ja siitä, että koko organisaatio oppii toimimaan tulosta tuottavasti.

Organisaation erilaisista HRD-rooleista tai tarkoituksista on käytetty myös nimitystä HRD-orientaatio (Luoma 1999; Lam & White 1998). Lam ja White (1998) kuvaavat HR-orientaation systemaattiseksi organisatoriseksi pyrkimykseksi houkutelua, säilyttää ja kehittää kyvykkäitä ja sitoutuneita henkilöstövoimavaroja. HRD:llä on merkittävä strateginen rooli kun se yhdistetään tehokkaaseen rekrytointi ja palkitsemispolitiikkaan. Nämä kolme yhdessä edistävät organisaation HR-orientaatiota ja luovat kestävästä kilpailuetua (Lam ym. 1998, 351).

HRD-orientaatiota voisi verrata HRM-keskustelun bundle-ajatteluun (ks. Becker & Gerhardt 1996; Wood 1995; MacDuffie 1995; Lähteenmäki, ym. 1998). Molemmissa haetaan organisaatiolle sellaista henkilöstövoimavarojen yhdistelmää, joka toisi kilpailuetua ja joka myös vaikuttaisi positiivisesti organisaation tulokseen. Molemmissa puhutaan myös henkilöstön rekrytointiin sekä palkitsemiseen ja kouluttamiseen liittyvistä tekijöistä, jotka yhdessä muodostavat sellaisen kokonaisuuden, jonka avulla luodaan kilpailuetua ja menestyttään valituilla markkinoilla.

Seuraava Mankinin (2001) rakentama esimerkki HRD-mallista selkiyttää HRD:n sisältöä ja siihen kuuluvia osa-alueita. Mallin avainkäsitteitä ovat strategia, HRM ja kulttuuri (ks. kuvio 1) ja HRD muodostuu näiden kolmen tekijän yhdistelmästä.



Kuvio 1 HRD-malli (Mankin 2001)

Kuviosta havaittava, numerolla 1 osoitettu, leikkaus HRM:n ja strategia/rakenne ympyröiden välillä kuvaa kommunikaatiota ja informaatiota. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tehokkaita tietojärjestelmiä ja kommunikoinnin avulla varmistetaan, että henkilöstön toiminta ja käyttäytyminen ovat organisaation tavoitteiden kanssa linjassa. Numerolla 2 osoitettu toinen leikkaus liittyy kulttuurin ja strategian/rakenteiden yhteyteen ja se kuvaa toimintaa ja käyttäytymistä. Perusoletukset organisaation kulttuurista kuvastavat organisaation näkemystä itsestään ja ympäristöstään. Tämä yhteys korostaa myös oppimisen roolia organisaatiossa ja sen seurauksena myös HRD:n ja kulttuurin suhdetta. Kulttuurin merkitys on vain korostunut ajan kuluessa. (Mankin 2001, 69–72).

Kolmannen päällekkäisyyden kulttuurin ja HRM:n välillä muodostaa ihmisten ja asioiden johtamisen tyyli. HRM painottaa ylimmän johdon

vastuuta organisaation kulttuurin johtamisesta. Johtajien on oltava tietoisia siitä kulttuurista, joka vaikuttaa organisaation toimintaan sen taustatekijänä, jotta sopiva johtamistyyli pystytään omaksumaan. Esimerkiksi johtamistyyllillä pystytään vaikuttamaan siihen, syntyykö organisaatioon ns. oppimiskulttuuri, jolloin johtajan tehtävänä on helpottaa oppimista organisaatiossa. (Mankin 2001, 72–74.)

Neljännens, kolmen edellä mainitun keskele muodostuvan, leikkauksen muodostaa HRD. Tämä kuvastaa myös HRD:n luonnetta konseptina, joka sisältää hyvin monenlaisia toimintoja ja prosesseja. Mankin (2001) toteaa, että mallin mukaan HRM ja HRD ovat toisiinsa liittyviä käsitteitä, mutta HRD on yhtäläillä yhteydessä myös muihin organisaation komponentteihin. Jotta sen kontribuution voisi ymmärtää, on tarpeellista sijoittaa se laajempaan kontekstiin kuin väittelyyn HRD:n ja HRM:n yhteydestä. Mankin

(2001) jatkaa vielä, että oppimisstrategioiden kehittämisen kautta HRD:tä pystytään käyttämään hyväksi organisaation potentiaalin hyödyntämisessä suhteessa liiketoimintastrategiaan. Jos HRD:tä ei ole, ei voi myöskään olla oppimista, kehittymistä tai muutosta, koska nämä edellyttävät ja ovat tulosta ajattelun, käyttäytymisen tai taitojen muutoksesta.

Kuten jo edellä todettiin, suuri osa olemassa olevasta HRD-opista on syntynyt suurten organisaatioiden näkökulmasta (Sadler-Smith ym. 2000, 474). Pienessä organisaatioissa HRD teorioita ja viitekehyksiä pitäisi miettiä uudelleen ottaen huomioon koon mukanaan tuomat erityispiirteet organisaatiolle (Anderson & Boocock 2002, 20–21). Malleja on yksinkertaistettava niin, että voidaan pohtia vain muutaman ihmisen muodostamaa henkilöstöresurssia ja sen vaikutuksia kaikkiin muihin strategisiin valintoihin.

### **HRD pk-yrityksessä**

Pienistä organisaatioista puuttuvat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, jotka useimmissa HR-malleissa mainitaan keskeisimpinä vaikuttajina henkilöstön kehittämisen onnistumisessa ja organisaation kilpailuedun saavuttamisessa. Strategisiin toimintoihin – sekä henkilöstöön että muuhun liiketoimintaan – liittyvät päätökset ovat usein yhden tai kahden ihmisen harteilla. Tästä johtuen pienen organisaation on pakko lyhyellä tähtämellä hyödyntää olemassa olevia resursseja sen sijaan, että sijoitettaisiin pidemmän aikavälin etujen saavuttamiseen. (Anderson ym. 2002.)

Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa se, miten hyvin resursseja pystytään hyödyntämään ja miten hyvin osataan arvioida liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten suunta. Pienissä organisaatioissa työskentelevien ihmisten työhyvinvointiin ja viihtymiseen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten heidän tarpeensa ja osaamisensa otetaan huomioon resurssien niukkuudesta ja epävarmuudesta huolimatta. Jennings ja Beaver (1997) pohtivat artikkelissaan pienen yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen määrittelyä. Hyvin usein ne määritellään pelkästään laskennallisilla mittareilla, kuitenkin pienissä organisaatioissa määritelmät ovat monimutkaisempia. Ne riippuvat esimerkiksi sidosryhmien näkemyksistä. Kaikilla sidosryhmillä on omat näkemyksensä siitä, onko organisaatio menestynyt tai saavuttanut

sille asetetut tavoitteet. Yritys saattaa samanaikaisesti menestyä hyvin tietyillä osa-alueilla ja toisilla taas epäonnistua. Kuten Jennings ja Beaver (1997) toteavat, menestys ei välttämättä ole synonyymi optimaaliselle toiminnalle, vaan se voidaan nähdä tiettyjen tavoitteiden saavuttamisena. Epäonnistuminen taas tarkoittaa sitä, ettei kaikkia sidosryhmien tavoitteita ei ole saavutettu.

Pienessä yrityksessä HRD-toimintojen ja organisaation tuloksellisuuden välistä kausaalisuuhdetta on vaikea todentaa (Skinner ym. 2003; Jennings ym. 1997; 64–65). Pk-yrityksessä tehtävät ratkaisut ovat tiukasti kiinni liiketoiminnan tarpeissa ja toiminta on usein verkottunutta. Pieni yritys saa ja hakee tukea esimerkiksi sidosryhmiltään tai muilta pieniltä organisaatioilta, tällöin yleensä myös opitaan uusia asioita.

### **Organisatorinen oppiminen HRD:n tieteellisenä jatkumona**

#### **Käsitteen kehitys ja määritelmä**

HRD-toiminnot ovat yksi keskeisimmistä keinoista edistää sekä yksilöiden että organisaatioiden oppimista. HRD-keskustelu onkin laajentunut organisatorisen oppimisen tutkimukseen ja se on osittain vienyt HRD-tutkimukselle kuulunutta tilaa.

Oppivaa organisaatioita (LO) ja organisatorista oppimista (OL) käsittelevässä kirjallisuudessa määritelmiä on monenlaisia. Oppivan organisaation konsepti on saanut huomiota varsinkin Sengen Fifth Discipline (1990) kirjan julkaisemisen jälkeen. Se on kiinnostanut erityisesti henkilöstön kehittämisen asiantuntijoita samoin kuin Pedler, Burgoyne ja Boydellin (1991) *The Learning Company*. Oppiva organisaatio käsitteenä oli kuitenkin vaarassa jäädä katoavaksi muoti-ilmiöksi, koska sen käytännön tuloksista ja toimivuudesta ei ollut tutkimustuloksia, eikä sillä ollut olemassa selkeää yleispätevää määritelmää (Kuchinke 1995, 307). Organisaatiotutkimuksen piiristä nousi uusi tutkimusalue, organisatorinen oppiminen, joka pyrki luomaan perusteltuja teorioita tästä ilmiöstä ja hakemaan empiirisiä tuloksia ja siksi kiinnostus organisatoriseen oppimiseen levisi sekä akateemisissa että yritysmaailmassa (Easterby-Smith ym. 1998, 260).

Organisatorisen oppimisen ja oppivan organisaation tutkimukset muodostavat kirjoituksissa dikotomian, jossa organisatorinen oppiminen on

kuvailevaa tutkimusta ja oppiva organisaatio preskriptiivistä (ohjailevaa, määräyksiä antavaa), vaikka niiden pitäisi täydentää toisiaan (Tsang 1997, 73). Kuten Tsang toteaa, oppivan organisaation tutkimus on kiinnostunut siitä, miten organisaation pitäisi oppia, kun taas organisatorinen oppiminen on kiinnostunut siitä, miten organisaatiossa opitaan. Oppivan organisaation kirjallisuus on suunnattu useimmiten käytännön ihmisille ja organisatorisen oppimisen kenttä on akateemisten tutkijoiden aluetta. Yksinkertainen yhteys näiden välillä on, että oppiva organisaatio on hyvä organisatorisessa oppimisessa (Tsangin 1997, 75).

Tämän artikkelin kannalta näistä kahdesta olennaisempi käsite on organisatorinen oppiminen. Organisatorinen oppiminen on tärkeää yrityksen menestymisen ja kehityksen vuoksi. Suorituskyvyn parantaminen tulevaisuudessa vaatii oppimista ja muuttumista, vaikka organisaation aiempi menestyminen helposti vähentää halua muuttua ja oppia (Easterby-Smith 1990). Oppiminen käsitteenä on yhtä epämääräinen ja monella tavalla määriteltävissä kuin HRD. Oppiminen on keino saavuttaa päämäärät eikä päämäärä itsessään kuten se usein mielletään (Hawkins 1994, 73; Kuchinke 1995).

OL ei ole käsitteenä uusi (Easterby-Smith 1990). Organisatorisesta oppimisesta on ensimmäisen kerran puhuttu 1958, jolloin March ja Simon käsittelevät aihetta kirjassaan *Organizations*, ja sen jälkeen muita klassikoiksi muodostuneita kirjoituksia ovat mm. Bateson (1973) oppimisen tasot, Argyris ja Schön (mm. 1974) single- ja double-loop learning, Garrat (1987), Revans (1982) action learning, Kolb (1984) learning cycle (Hawkins 1994). Kuitenkin vasta 1990-luku on ollut oppimiskeskustelun vilkkaampaa aikaa. Tähän on vaikuttanut erityisesti teknologisen muutoksen nopeus, globalisaation edistyminen ja kilpailun lisääntyminen. Organisaatiot eivät voi tukeutua vakiintuneisiin toimintoihin, vaan uusia on jatkuvasti kehiteltävä ja niiden on opittava uusia tapoja toimia (Easterby-Smith ym. 1998, 259–260).

Jo 1980-luvulla OL määriteltiin prosessiksi, jonka avulla toiminta kehittyy paremman tietämyksen ja ymmärryksen kautta tai avulla (Fiol & Lyles 1985). Huber (1991) taas määrittelee oppimisen siten, että organisaatio oppii, kun sen mahdollisten toimintavaihtoehtojen määrä muuttuu. Tässä keskeistä on se, että toiminnalle etsitään

uusia muotoja eikä sovelleta vanhoja hyväksi havaittuja menetelmiä. Tähän ajattelutapaan liittyy myös Argyrisin ja Schönin jo 1970-luvulla kehittelemä yksöis- ja kaksoissilmukka oppiminen.

Organisatorisen oppimisen teoreettisessa tarkastelussa merkittävä askel oli Esterby-Smithin (1997) artikkeli, jossa pohditaan organisatorisen oppimisen lähestymistapoja ja niitä tieteenaloja, joihin se on liitettävissä tai joiden sisällä tätä aihetta on tutkittu. Siinä löydetään organisatoriselle oppimiselle kuusi eri näkökulmaa, joista tähän keskusteluun lähinnä sopivat psykologian ja OD:n näkökulma sekä strategianäkökulma (ks. tästä enemmän Easterby-Smith 1997). Psykologisen suuntauksen keskeisenä ajatukseen on henkilöstön kehittäminen organisaation kontekstissa. Strategisesta näkökulmasta käsin kirjallisuus keskittyy kilpailulliseen näkökohtaan ja oppimista arvotetaan sen mukaan tuoko se kilpailuetua organisaatiolle vai ei.

Toinen merkittävä kirjallisuuskatsaus 1990-luvun alusta vuoteen 2002 ilmestyneistä organisatorisen oppimisen tutkimuksista on esiteltynä Babuji ja Crossanin (2004) artikkelissa. Tutkimusta varten käytiin läpi 123 erilaista organisatorista oppimista käsittelevää artikkelia. Katsauksessa nousi selvästi esiin, että empiirisen tutkimuksen määrä on kasvanut huomattavasti 1990-luvun lopun jälkeen ja esiin on myös noussut ns. oppimisperspektiivi (learning perspective). Oppimisperspektiivi tarkoittaa sitä, että oppimisnäkökulma huomioidaan toiminnan kehittämisessä yleensä eikä ainoastaan henkilöstön kouluttamisessa.

Oppimisessa ja sen arvioinnissa ongelmana on, että eri ihmiset oppivat eri tavalla ja samankin kurssin sisältö saattaa näkyä eri tavoin eri ihmisten oppimisessa ja työnteossa. Opiskelija ei välttämättä ole edes tietoinen siitä, mitä on oppinut tai opittua ei heti pysty soveltamaan omaan työhön, vaan opitun sisäistämiseen tarvitaan aikaa. (Lee 1995, 39.) Tärkeää olisikin erottaa lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen oppimisen hyödyt toisistaan. Leen (ibid., 40) mukaan organisaatioissa halutaan nähdä heti koulutuksen vaikutukset oppimiseen ja kehittymiseen ja sitä kautta myös organisaation tulokseen. Monissa tapauksissa koulutuksen vaikutuksia on vaikea listata tai mitata siitä syntyneitä lyhyen tähtäimen hyötyjä. Siksi voidaankin kyseenalaistaa lyhyen tähtäimen osaamisen laadun mittaamisen hyödyllisyys. Pi-



demmällä tähtämellä vaikutukset on helpommin nähtävillä ja myös arvioitavissa.

Tutkimuksista on myös löydettävissä kuusi organisatorisen oppimisen fasilitaattoria. Neljä ensimmäistä mainitaan jo Fiol ja Lylesin (1985) tutkimuksessa ja ne ovat organisaation kulttuuri, strategia, rakenteet ja ympäristö. Muun kirjallisuuden pohjalta tähän voi lisätä vielä organisaation kehitysasteen ja resurssiposition eli mietitään auttaako vai estääkö resurssien paljous oppimista (Babuji ym. 2004, 406). Tutkimus OL:n fasilitaattoreista ehdottaa, että tietyt kulttuurin, strategian, rakenteiden ja ympäristön aspektit ovat tarpeellisia tietynlaiseen oppimiseen. Olisi kuitenkin merkittävää tietää, mikä rakenteiden, strategian, kulttuurin ja ympäristön yhdistelmä tarjoaa ideaalin pohjan erityyppiselle oppimiselle (Babuji ym. 2004, 410–411).

Tässä organisatorisen oppimisen keskustelussa käsitellään hyvinkin paljon samoja oppimiseen vaikuttavia taustatekijöitä kuin HRD-keskustelussa. Tällä keskustelulla on selviä yhteyksiä analyyseihin Mankinin (2001) malliin HRD:n eri komponenteista. Niissä molemmissa puhutaan sekä strategian ja rakenteiden että kulttuurin ja koko toimintaympäristön vaikutuksista oppimiseen tai henkilöstön kehittämiseen. Voidaankin olettaa, että organisatorinen oppiminen on osa HRD-tutkimusta. Organisatorisella oppimisella tavoitellaan samaa hyötyä kuin HRD-toimilla eli organisaation tuloksellisuuden paranemista (Lee 1995, 39). Araujo (1998, 331) kuitenkin esittää, että oppiminen ei välttämättä tapahdu ainoastaan organisaation rajojen sisällä vaan oppiminen ja tietämys pitäisi nähdä rakentuvaksi heterogeenisissä verkostoissa, jotka ohittavat perinteiset määritellyt organisaation rajat. Etenkin pienissä organisaatioissa oppimista tapahtuu sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.

### **Kompetenssit kilpailuedun lähteenä**

1990-luvun puolivälissä keskusteltiin paljon kompetensseista ja ydinkompetensseista sekä niiden strategisesta merkityksestä. Kompetenssilla, kyvykkyydellä tai osaamisella tarkoitetaan tässä sellaista erityistä ja organisaatiolle ainutlaatuista tietämystä, joka tuottaa kilpailuetua ja on eroteltavissa kilpailijoiden osaamisesta. Se on organisaatiolle erityinen, koska se on kehittynyt juuri siinä kontekstissa eikä se ole suoraan ko-

pioitavissa toiseen organisaatioon edes tiettyjen henkilöiden mukana. Kompetenssikeskustelu liittyy erityisesti pieniin ja keskisuurisiin yrityksiin, koska monet niistä toimivat juuri henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen varassa. Erityisesti niissä pitäisi kiinnittää huomiota siihen, miten kyvykkyyksiä hallitaan.

1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa oli vallalla ns. kompetenssiliike (competence movement). Sitä voidaan kuvata joukkona uskomuksia ja käytäntöjä siitä, miten lähinnä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta koulutus ja kehittäminen pitäisi järjestää ja organisoida työ- ja ammatillisen koulutuksen kontekstissa. (Burgoyne 1993, 6.)

Kompetenssille on olemassa useita määritelmiä. 1990-luvun alussa kompetenssi määriteltiin työhön liittyväksi tiedoksi, taidoksi tai kyvyksi (Johson & Sampson 1993; Nordhaug & Gronhaug 1994). Kompetenssi voidaan määritellä myös erityisten taitojen lisäksi yksilöllisten ominaisuuksien (asenteet, näkemykset ja tunteet) kautta (Antonacopoulou & FitzGerald 1996, 27). Nämä yksilölliset ominaisuudet ilmenevät vuorovaikutuksessa toisten kanssa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa.

1990-lopulla kompetenssin määritelmä oli muuttunut ensimmäisistä määritelmistä siten, että kompetenssi määriteltiin havaittavien toiminnan komponenttien joukkona, joka sisältää sekä yksilöllisen tiedon, taidot, asenteet ja käytöksen että kollektiiviset tiimi-, prosessi- ja organisatoriset kyvykkyydet, jotka linkittyvät hyvään suoritukseen ja tuottavat organisaatiolle kestävää kilpailuetua (Athey & Orth 1999, 216). Määritelmään oli tullut mukaan monia uusia komponentteja, mikä tekee sen ymmärtämisestä ja mittaamisesta haastavampaa. Losey (1999) taas määritteli kompetenssin HR ammattilaisten kompetenssiyhtälönä, jonka tekijöinä olivat älykkyys, koulutus, kokemus, etiikka ja kiinnostus. Näiden summasta muodostuu yksilön kompetenssi. Kiinnostus voidaan joko lisätä yhtälöön tai vähentää siitä, mikä tarkoittaa sitä, että ilman kiinnostusta ihmiset eivät hyödynnä omaa osaamistaan tehokkaasti.

Yritykset arvostavat yksilöitä, joilla on erilaisia kompetensseja ja organisaation haasteena on pystyä koordinoimaan ja hyödyntämään niitä. Onnistuminen tässä vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen (Nordhaug ym. 1994, 92). Ajan myötä organisaatiot luovat tai kerää-



vät itselleen yksilöllisen lajitelman kyvykkyksiä, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua. Kaikkein tärkeimpiä näistä kyvyistä ovat hiljaiset tiedot ja taidot (McGrath ym. 1995, 252).

Kaikkein vaikeimmin kopioitavissa oleva kyvykkyys muodostuu kahden ihmisen yhteistyöstä. Sitä on ensinnäkin vaikea havainnoida ja toiseksi vaikea kopioida. Organisaatioiden olisi ymmärrettävä, mikä osaaminen, taito tai kyky erottaa yrityksen muista yrityksistä. Ydinkyvykkyuden käsite on usein käytetty käsite kuvaamaan tätä organisaation strategian kannalta merkittävää osaamista (Nordhaug ym. 1994, 95–96). Näiden ydinkyvykkyysien tunnistaminen on organisaatiolle edelleen oleellista.

Tästä samasta ajatuksesta puhutaan edelleen ja kuten Nordhaug (ym. 1994) ehdottivat, yksi keino tähän on luoda organisaatiosta oppiva. Kompetenssijohtaminen voidaan tämän perusteella nähdä organisaatioiden primäärinä toimintona, koska kaikkien muiden resurssien hankinta ja hyödyntäminen on riippuvaista henkilöstön kompetenssien laadusta organisaatioissa. Aktiiviseen kompetenssien kehittämiseen panostetaan organisaatioissa vain vähän, vaikka se olisi kilpailuedun kannalta olennaista. (Nordhaug ym. 1994, 101.) Tämä sama keskustelu pätee nyt 2000-luvulla pieniin organisaatioihin, joilla ei aina ole resursseja muuhun kuin reaktiiviseen toimintaan. Suuremmissa organisaatioissa pystytään jo osittain varautumaan tulevaisuuden osaamistarpeeseen.

### **Oppiminen pk-yrityksissä**

Oppiminen on yhtä tärkeää sekä pienille että suurille organisaatioille (Easterby-Smith ym. 1998). Pienten organisaatioiden merkityksen kasvusta huolimatta organisatorisen oppimisen tutkimus keskittyy pääasiassa suurten organisaatioiden toimintoihin ja kokemukseen. Tutkimusten mukaan suurten organisaatioiden kokemuksista saavutetut tulokset ovat sopimattomia pienen organisaation kontekstiin (vrt. esim. Hill & Stewart 2000). Ei siis ole kovin yllättävää, että tutkimus pienten organisaatioiden kouluttamisesta ja kehittämisestä osoittaa sen olevan hyvin epämuodollista ja lyhytkestoiseen tavoitteisiin tähtäävää. Oppiminen pienissä organisaatioissa on hyvin kontekstisidonnaista (Anderson ym. 2002, 6).

Pienen organisaation johtamisessa merkittävä tekijä ovat erilaiset verkostosuhteet (Gibb 1997; Anderson ym. 2002, 9). Tästä verkostosta Gibb (1997) käyttää nimitystä oppimisympyrä. Pienen organisaation menestyksen kannalta olennaista on tämän verkoston johtaminen ja kehittäminen epävarmoissa olosuhteissa. Organisaatioiden pitää pyrkiä minimoimaan ne riskit, joita epävarmat olosuhteet luovat ja Gibbin (1997) mukaan pienissä organisaatioissa se onnistuu parhaiten sidosryhmäverkoston avulla. Mitä paremmin pienet organisaatiot kykenevät oppimaan sidosryhmiltä ja niiden kanssa sitä paremmat ovat menestymisen mahdollisuudet (Anderson ym. 2002, 11; Gibb 1997).

Pk-yrityksen HRD toiminnot ovat usein epävirallisia ja reaktiivisia (Hill ym. 2000, 105). Tästä johtuen oppiminen saattaa olla rajallisempaa (Sadler-Smith, Gardiner, Badger, Chaston & Stubberfield 2000, 286). Oppiminen on siinä mielessä merkittävää, että sen avulla yhtäältä pystytään sitoutumaan henkilöstön kehittämiseen ja toisaalta se samalla toimii kilpailukyvyyn ylläpitäjänä (Gibb 1997). Riittävän empiirisen tutkimuksen puutteessa linkkiä pienen yrityksen oppimisen ja suoritusten välillä on hankala todentaa. Koska näyttöä oppimiseen panostamisen kannattavuudesta ei siis ole, pienet organisaatiot eivät välttämättä uskalla panostaa siihen riittävästi.

Oppimiseen pienessä organisaatioissa vaikuttaa kolme tärkeää elementtiä (Anderson & Boocock 2002). Näitä ovat yksilölliset oppimisprosessit, organisaation sisäinen konteksti ja ulkoinen toimintaympäristö. Yksilön oppiminen voi olla muodollista koulutusta, epämuodollista työssäoppimista, hiljaista työn tekemisen tai kokemusten kautta karttunutta tietoa ja myös suunnittelematonta oppimista. Sisäisen kontekstin keskeisiä tekijöitä ovat tiedon jakamista määrittelevät kommunikaatorakenteet, organisaatiokulttuuri ja avainhenkilöiden aiempi kokemustausta. Ulkoisessa ympäristössä organisaation oppimiseen vaikuttavat erityisesti liike-toimintaverkostot.

Tästä ei vielä ilmene, miten organisaation sisällä pitäisi edetä. Tähän kysymykseen löytyy vastaus esimerkiksi Mankinin (2001) HRD-mallista, jonka tarkoituksena on kuvata juuri organisaation sisällä tapahtuvia asioita. Se ottaa kantaa siihen, miten organisaation rakenteet, kulttuuri ja ihmis-

ten johtaminen yhdessä vaikuttavat henkilöstön kehittämiseen ja luovat edellytyksiä kilpailuedun kehittymiselle. Pienessäkin organisaatiossa on olemassa toimintakulttuuri, joka luo toiminnalle tietyt suuntaviivat. Niissä on myös toimintaa tukevia rakenteita ja toimintastrategioita (joko tiedostettuja tai tiedostamattomia) samoin kuin henkilöstön johtamiseen valittu tyyli. Nämä tekijät yhdessä muodostavat pienen organisaation HRD-kentän, joka vaikuttaa sen oppimisen ja kehittymisen edellytyksiin. Näitä tekijöitä ei pienessä organisaatiossa välttämättä tiedosteta vaan ne saattavat toimia tiedostamattomina taustatekijöinä esimerkiksi päätöksenteossa.

### Keskustelu

Kuten tästä kirjallisuuskatsauksesta voidaan päätellä, sekä HRD että OL ovat hyvin monitukaisia organisaation tulokseen vaikuttavia asioita. Määritelmiä, samoin kuin malleja, on useita, mutta empiirisen tutkimuksen vähyyttä ihmetellään ja pahoitellaan. HRD-keskustelu on hyvin mielenkiintoinen ja haastava. HRD:n vaikutukset organisaation tulokseen ovat jo yleisestikin tunnustettuja ja siksi henkilöstövoimavaroihin liittyvät kysymykset on organisaatioissa otettu osaksi strategista keskustelua. Tulosvaikutuksen synty ja mittaaminen on vielä ratkaisematta. Tulosvaikutuksen tutkiminen on vaikeaa, koska aina ei pystytä tarkasti selvittämään, mikä tulosvaikutus johtui panostuksista henkilöstöön ja mikä taas oli parantuneen tai heikentyneen taloudellisen tilanteen osuus. Koska henkilöstöön tehdyt panostukset tuottavat tulosta vasta ajan myötä, tärkeää olisi tehdä myös tarkasteluja pidemmällä aikavälillä. HRD:n ja strategian integraatio on keskeistä. Mutta miksi näitä artikkelissa läpikäytyjä asioita pitäisi pienissä organisaatioissa pohtia ja ottaa osaksi strategista suunnittelua?

Ensinnäkin kilpailu osaajista kovenee, tulevaisuudessa osaajia on niukasti ja siksi henkilöstön kehittämisstrategioiden laatiminen on tärkeää. Kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että yrityksen olisi mietittävä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten osaamista kehitetään haluttuun suuntaan. Toiseksi, kilpailussa menestymisen kannalta olennaista on, että organisaatio on joustava ja että työssä on joka hetki sopiva määrä ihmisiä. Joustavuutta vaadi-

taan sekä määrän että laadun suhteen ja sen vuoksi vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt kuten myös epätavallisten työsuhteiden määrä. Kolmanneksi, osaaminen on yksi huomattavimmista menestystekijöistä ja siksi sen kehittäminen on pienessä organisaatiossa keskeistä (Easterby-Smith & Araujo 1999). Osaamisen kehittämisessä on tärkeää miettiä, mitä oppiminen ja kehittäminen tarkoittavat ja mitä tuloksia niillä tavoitellaan. Tarkkojen määritelmien selvittäminen ei ole olennaista, vaan sen pohtiminen, mitä ne yritykselle tarkoittavat. Tärkeää on myös pohtia missä tilanteissa opitaan parhaiten, kuka oppii ja minkälaisia asioita. Oppimisen kautta saavutettujen tulosten on tarkoitus hyödyttää yritystä kilpailussa ja siksi tehokkuuden jonkin tasoinen mittaaminen on olennaista.

Oppimisen heppouteen vaikuttaa ennen kaikkea yrityksen toimintakulttuuri. Henkilöstön osaamista arvostava toimintakulttuuri edesauttaa hyvän oppimisilmapiirin luomisessa. Arvostus näkyy esimerkiksi siinä, että käydään keskustelua kunkin työntekijän työpanoksen vaikutuksesta koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Oleellista on myös sen varmistaminen, että organisaation tavoitteet ja keinot ovat kaikkien tiedossa. Kehityskeskustelut ovat hyvä esimerkki siitä, miten henkilöstön toiveista ja ajatuksista päästään selvilleen ja miten myös henkilöstön suuntaan voidaan tiedottaa organisaation tavoitteista.

Vielä on korostettava suunnittelun keskeistä asemaa oppimisen ja osaamisen hyödyntämisessä. Toiminnan suunnitteluun liittyy edellä mainittu henkilöstön kehittämisen ja oppimisen pohtiminen. Pääasia suunnittelussa on, että se tuottaa toivotunlaisia tuloksia ja sopii siihen toimintaympäristöön, jossa yritys toimii.

HRM- tai HRD-malli käyttöönoton todennäköisyys pienessä organisaatiossa riippuu monesta tekijästä. Uusimpien tutkimusten mukaan merkittävin niistä on organisaation henkilöstön taitojen tai vaadittavan osaamisen taso. Organisaatiot, joissa on suuri määrä erityistä osaamista omaavia työntekijöitä, esimerkiksi asiantuntijoita, soveltaa herkemmin myös henkilöstöjohtamisen eri toimintoja. Näin tapahtuu harvemmin esimerkiksi erityisosaamista vaatimattoman suorittavan työn tekijöiden keskuudessa. (Bacon & Hoque 2005, 1990.)

Toinen pienen organisaation haluun soveltaa HR-toimia vaikuttava tekijä on suurimpien asiakkaiden vaatimukset. Mitä suurempia asiakkaita yrityksellä on, sitä todennäköisempää on myös jonkinlaisen koulutusstrategian soveltaminen, näin jo sen takia, että asiakkaat edellyttävät sitä. Vaarana on kuitenkin koulutusstrategian laatiminen ainoastaan asiakkaan vaatimuksesta eikä yrityksen omasta kehittämisestä (Bacon ym. 2005, 1991). Tällaisessa tilanteessa pidemmän aikavälin vaikutukset eivät välttämättä ole yrityksen kannalta positiivisia eikä kouluttaminen sitouta henkilöstöä riittävästi.

Kyky luoda organisaatio, jossa työntekijöiden osaamisen yhdistelmästä pyritään luomaan

organisaatiolle ainutlaatuista osaamista ja siten kilpailuetua, on menestyksen ja tulokellisuuden edellytys tulevaisuudessa. Keinot tämän saavuttamiseksi pysyvät edelleen pienenä arvoituksena ja saattaa hyvinkin olla, ettei yleistä mallia asiasta edes pystytä luomaan. Tilanteen monimutkaisuutta lisää se, että organisaation kannalta oleellisten toimintojen kimppu on toimintaympäristöstä, kulttuurista, strategiasta ja ihmisistä riippuvaista. Mallien tarkoituksena ei ole antaa ohjeita siitä, mitä täytyy tehdä. Ne ovat suuntaa-antavia neuvoja, joista on poimittava itselle sopiva tieto ja sovellettava sitä omaan toimintaympäristöön, kulttuuriin ja strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstön osaamiseen.

\* \* \*

### Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta.

### Kirjallisuus

- ANDERSON, V. & BOOCOCK, G. (2002). *Small firms and internationalization: learning to manage and managing to learn*. *Human Resource Management Journal*, 2, 5–24.
- ANTONACOPOULU, E. & FITZGERALD, L. (1996). *Reframing competency in management development*. *Human Resource Management Journal*, 6, 22–49.
- ARAÚJO, L. (1998). *Knowing and Learning as Networking*. *Management Learning*, 29, 317–336.
- ATHEY, T.R. & ORTH, M.S. (1999). *Emerging competency methods for the future*. *Human Resource Management*, 38, 215–226.
- BABUJI, H. & CROSSAN, M. (2004). *From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research*. *Management Learning*, 35, 387–417.
- BACON, N. & HOGUE, K. (2005). *HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks*. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1976–1999.
- BARNEY, J.B. & WRIGHT, P.M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- BECKER, B. & GERHART, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39, 779–801.
- BURGOYNE, J. (1993). *The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects*. *Personnel Review*, 22, 6–13.
- CHURCH, A.H., WACLAWSKI, J. & SEIGEL, W. (1999). *Will the real O.D. practitioner please stand up?* *Organization Development Journal*, 17, 49–59.
- EASTERBY-SMITH, M. (1997). *Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques*. *Human Relations*, 5, 1085–1113.
- EASTERBY-SMITH, M. (1990). *Creating a Learning Organization*. *Personnel Review*, 19, 24–28.
- EASTERBY-SMITH, M., SNELL, R. & GHERARDI, S. (1998). *Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?* *Management Learning*, 29, 259–272.
- EDVINSSON, L. & MALONE, S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: HarperCollins Publisher.
- FIOL, M. & LYLES, M. (1985). *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, 10, 803–813.
- GARAVAN, T.N., GUNNIGLE, P. & MORLEY, M. (2000). *Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD*. *Journal of European Industrial Training*, 24, 65–93.
- GIBB, A. (1997). *Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning organization*. *International Small Business Journal*, 15, 13–29.
- GRIEVES, J. & REDMAN, T. (1999). *Living in the shadow of OD: HRD and the search for identity*. *Human Resource Development International*, 2, 81–102.

- GUEST, D. (2001). *Human resource management: when research confronts theory*. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092–1106.
- GUEST, D. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276.
- HAWKINS, P. (1994). *Organizational Learning: Taking stock and facing the challenge*. *Management Learning*, 24, 71–82.
- HILL, R. & STEWART, J. (2000). *Human Resource Development in small organizations*. *Journal of European Industrial Training*, 24, 105–117.
- HUBER, G. (1991). *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*. *Organization Science*, 2, 88–115.
- JENNINGS, P. & BEAVER, G. (1997). *The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective*. *International Small Business Journal*, 15, 63–75.
- KUCHINKE P. (2000). *Debates over the nature of HRD: an institutional theory perspective*. *Human Resource Development International*, 3, 279–283.
- KUCHINKE P. (1995). *Managing Learning for Performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 307–316.
- LAM, L. & WHITE, L. (1998). *Human Resource Orientation and Corporate Performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 351–364.
- LEE, M. (1995). *Learning for work: short-term gain or long-term benefit*. *Personnel Review*, 24, 29–43.
- LOSEY, M.R. (1999). *Mastering the competencies of HR management*. *Human Resource Management*, 38, 99–102.
- LUOMA, M. (1999). *The essence of HRD orientation : evidence from the Finnish metals industry*. *Journal of European Industrial Training*, 23, 113–120.
- LYNHAM, S. (2000). *Theory Building in the Human Resource Development Profession*. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 159–178.
- LYNHAM, S., CHERMACK, T.J. & NOGGLE, M.A. (2004). *Selecting Organization Development Theory From an HRD Perspective*. *Human Resource Development Review*, 3, 151–172.
- LÄHTEENMÄKI, S., STOREY, J. & VANHALA, S. (1998). *HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles*. *Human Resource Management*, 8, 51–65.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–216.
- MANKIN, D. (2001). *A model for human resource development*. *Human Resource Development International*, 4, 65–85.
- MCGOLDRICK, J., STEWART, J. & WATSON, S. (2001). *Theorizing human resource development*. *Human Resource Development International*, 4, 343–356.
- MCGRATH, R., MACMILLAN, I. & VENKATARAMAN, S. (1995). *Defining and developing competence: a strategic process paradigm*. *Strategic Management Journal*, 16, 251–275.
- MCNAMARA, C. (1998). *Holistic OD: A paradigm for the future*. *Organization Development Journal*, 16, 85–87.
- NORDHAUG, O. & GRONHAUG, K. (1994). *Competences as resources in firms*. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 89–106.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J. & BOYDELL, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- RAUSTE-VON WRIGHT M. & VON WRIGHT J. (1994). *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.
- RUONA, W.E.A. & GIBSON, S.K. (2004). *The making of twenty-first-century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD and OD*. *Human Resource Management*, 43, 49–66.
- SADLER-SMITH, E., DOWN, S. & LEAN, J. (2000). *“Modern” learning methods: rhetoric and reality*. *Personnel Review*, 29, 474–490.
- SADLER-SMITH, E., GARDINER, P., BAGDER, B., CHASTON, I. & STUBBERFIELD, J. (2000). *Using collaborative learning to develop small firms*. *Human Resource Development International*, 3, 285–306.
- SAMMUT, A.C. (2001). *HR & OD turfwar: highlighting the need to establish a clear definition of OD*. *Organization Development Journal*, 19, 9–18.
- SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of a learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- SHORT, D.C. (2000). *Analysing metaphor in human resource development*. *Human Resource Development International*, 3, 323–341.
- SKINNER, J., POWNALL, I. & CROSS, P. (2003). *Is HRD practiced in micro-SMEs?* *Human Resource Development International*, 6, 475–489.
- STEWART, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- SWANSON, R. A. (2001). *Human resource development and its underlying theory*. *Human Resource Development International*, 4, 299–312.
- SVEIBY, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- TSANG, E.W.K. (1997). *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. *Human Relations*, 50, 73–89.
- WOOD, S. (1995). *The four pillars of HRM: Are they connected?* *Human Resource Management Journal*, 5, 49–60.